
Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque

Diversity and Business Paradigms: a New Approach

RECIBIDO: 23 DE SEPTIEMBRE DE 2010 / ACEPTADO: 10 DE NOVIEMBRE DE 2010

NURIA CHINCHILLA

Profesora Ordinaria del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y Fundadora y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE
NChinchilla@iese.edu

HUGO CRUZ

Hugo Cruz es investigador en el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE
HCruz@iese.edu

Resumen: Después de hacer un repaso por la literatura académica sobre gestión de la diversidad desde los años noventa hasta la fecha, este artículo propone que el objetivo de la gestión de la diversidad debe ser la unidad de la organización, no el simple incremento de la misma. Para lograr este objetivo se necesitan dos cosas: fomentar la motivación trascendente de los directivos y colaboradores y desarrollar competencias de liderazgo inter e intrapersonales. Para fundamentar estas propuestas se introduce el modelo conocido como Octógono Empresarial, basado en la teoría de Pérez López (1992). A lo largo de la argumentación se establecen cinco principios generales para la gestión de la diversidad.

Palabras clave: Gestión de la Diversidad, Motivación Trascendente, Competencias de Liderazgo.

Abstract: After reviewing the academic literature from the Nineties to today on diversity management, this paper suggests that the objective of diversity management must be the unity of the organization, not simply the growth of the same. To achieve this goal, two things are needed: first, the promotion of altruistic motivation of managers and employees, and second, the development of inter- and intrapersonal competencies. In support of these proposals, the anthropological paradigm of the company, based on the theory of Pérez López (1992), will be introduced. Throughout the argument five principles for diversity management will be set out.

Keywords: Diversity Management, Altruistic Motivation, Leadership Competencies.

Este documento está dividido en cinco apartados. En el primero se resumen dos artículos seminales, Thomas, y Cox y Blake, y se muestra cómo las ideas de estos autores delinearon el marco conceptual de la gestión de la diversidad. En el segundo y tercer apartado se revisan los conceptos de diversidad y gestión de la diversidad en la literatura académica reciente. Se propone que el objetivo de la gestión de la diversidad ha de ser la unidad de la organización (no el incremento de la diversidad) y que para afrontar los retos de la diversidad se necesitan dos cosas: fomentar el motivo trascendente de los directivos y colaboradores y desarrollar competencias de liderazgo inter e intrapersonales. En el cuarto apartado se presenta el soporte antropológico de este nuevo enfoque. Para ello se introduce el modelo conocido como Octógono Empresarial, basado en la teoría de Pérez López. Este modelo integra los modelos de persona, los motivos para actuar y los paradigmas de empresa y se propone como mapa conceptual para la gestión de la diversidad. A lo largo de la argumentación se establecen cinco principios generales para la gestión de la diversidad. El apartado cinco consiste en una síntesis de las ideas clave de todo el documento.

I. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: EVOLUCIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO

1. La gestión de la diversidad desde la perspectiva estadounidense

La literatura sobre gestión de la diversidad surgió en Estados Unidos a finales de los años 80 y comienzos de los 90, en el contexto de un debate académico sobre la eficacia de las *Affirmative Actions*, una serie de medidas legales creadas en las décadas de 1960 y 1970 para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo. Con estas medidas se buscaba contrarrestar la discriminación por razón de color, sexo, religión u origen y eran, a su vez, resultado de los movimientos a favor de los derechos civiles de la minoría afroamericana.

En ese contexto, Thomas señalaba que las *Affirmative Actions* no eran el enfoque correcto para la empresa, porque habían surgido en una época en que los angloamericanos eran la mayor parte de la población, pero ya a comienzos de los 90 más de la mitad de la fuerza de trabajo de Estados Unidos estaba conformada por minorías: afroamericanos, inmigrantes latinos, asiáticos, etc¹.

Thomas sintetiza en su artículo su experiencia como consultor en cinco

¹ Thomas, R.R. Jr. (1990).

grandes empresas de Estados Unidos (*Avon*, *Corning*, *Digital Equipment Corporation*, *Procter and Gamble* y *Xerox*). Según la práctica de estas empresas, limitarse a cumplir la legislación sobre inclusión de minorías es una tarea que no agrega valor a la empresa. Marcia Worthing, Vicepresidenta corporativa de RRHH de *Avon*, entrevistada por Thomas, explicaba que es mejor tener sólo cinco empleados pertenecientes a minorías involucrados en los procesos de toma de decisiones, que tener diez sin un rol relevante. Por otra parte, Worthing consideraba que la tarea de reclutar, retener y promover talento proveniente de minorías no debería ser un rol específico del área de personal. En lugar de eso, las empresas deberían lograr que los directivos se comprometieran con la idea.

En este sentido, Thomas proponía unas líneas maestras para gestionar la diversidad: buscar la competitividad, no el cumplimiento de la legislación; y no pensar sólo en diversidad de color, sexo y credo, sino también en las diferencias de edad, experiencia, educación, función y personalidad. A partir de ahí, recomendaba proceder a otros cambios en la organización: procesos de promoción, de *coaching* y de formación de los directivos en temas de diversidad².

Por su parte, Cox y Blake se hacían eco de las ideas de Thomas y ya no hablaban de cuotas o cumplimiento de la ley, sino directamente de la gestión de la diversidad como factor de la eficacia organizativa y de la ventaja competitiva de la empresa. Estos autores consideraban que la tendencia hacia la globalización, que ya se experimentaba entonces, incrementaría la diversidad de la fuerza de trabajo y supondría un reto para su gestión. En este sentido, señalaban muchas de sus implicaciones. Lejos de tratarse de un tema reducido a estrategias de reclutamiento y selección, gestionar la diversidad cultural supone valorar las diferencias, buscando la inclusión cultural no sólo en el desarrollo de carreras para las mujeres (sugería pensar en las *dual career couples*, parejas con dos carreras, y en el conflicto trabajo-familia), sino también en los programas de formación de directivos³.

Por otra parte, estos autores proponían un elenco de argumentos a favor de la gestión de la diversidad en las empresas, a saber:

- Reducción de costos: reconocen que es difícil determinar el ahorro generado por una adecuada gestión de la diversidad, pero señalan que es-

² Thomas, R.R. Jr. (1990), pp. 112-117.

³ Cox, T.H. y Blake, S. (1991).

- tá relacionada con menor rotación, menor absentismo y más satisfacción en el trabajo en personas pertenecientes a minorías.
- Atracción del talento: las empresas que ganen reputación por su gestión de la diversidad tendrán ventaja en la competencia por el talento.
- Ventaja en marketing: las organizaciones multinacionales se benefician de incorporar diferentes sensibilidades en el desarrollo de sus estrategias de marketing.
- Efecto positivo en la creatividad: la diversidad de perspectivas y una tendencia a no conformarse con las normas de siempre están asociadas con una mejora del nivel de creatividad.
- Estrategias para resolver problemas: la heterogeneidad de los grupos que analizan los problemas y toman decisiones es un factor importante para ampliar sus perspectivas y para el análisis crítico de los problemas.
- Flexibilidad del sistema: la diversidad contribuye a una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En síntesis, a través de estos dos artículos seminales podemos ver que a principios de los años 90 la problemática y el contenido básico de la gestión de la diversidad estaban ya perfilados. Por una parte, existía una legislación surgida como respuesta a la discriminación de las minorías en el lugar de trabajo. Por otra parte, las grandes compañías en Estados Unidos comenzaban a observar que el sólo cumplimiento de la ley no resuelve el problema, sino que puede incluso agravarlo si se fomenta la diversidad sin contar con las herramientas conceptuales y prácticas para gestionarla. También quedaba claro que la diversidad no es sólo por razón de etnia, sexo y religión, sino que abarca otras realidades demográficas, como las diferencias por edad, formación y personalidad. Así, la diversidad comenzó siendo una cuestión de integrar minorías por una obligación legal, pero rápidamente evolucionó a algo más proactivo, sobre todo cuando las empresas experimentaron que la fuerza de trabajo es diversa de hecho en muchos aspectos y, por tanto, saber gestionarla es indispensable para el éxito de las organizaciones⁴. Las ideas de

⁴ Este cambio de enfoque que Thomas señalaba es importante para un país como España, en el que las minorías inmigrantes han pasado de ser el 3,3% de la población en el año 2000 a ser el 12,1% en 2009 (INE, 2010). Por otra parte, el crecimiento de la población española en 2009 fue del 0,5%, mientras que el de la población extranjera residente fue del 7,2%. De hecho, en 2000 hubo un 6,2% de niños nacidos de madre extranjera, mientras que en 2008 esa cifra fue del 20,7%. España vive, por tanto, una clara tendencia de diversificación étnica y cultural de su población. Así pues, la necesidad de una gestión adecuada de la diversidad en las empresas no ha hecho sino empezar.

Thomas y Cox mantuvieron su actualidad en la primera década del siglo XXI.

Ely y Thomas realizaron estudios de caso en tres firmas estadounidenses (una firma legal, una consultora y una firma de servicios financieros)⁵. Con esta metodología corroboraron la existencia de tres perspectivas o formas de entender la diversidad cultural por parte de las empresas:

1. La perspectiva discriminación-justicia: se caracteriza por una baja valoración de la identidad cultural. Las empresas que operan bajo este concepto no muestran una conexión entre la diversidad y el trabajo. Procuran incrementar la representación de minorías con el objetivo de aumentar la equidad y eliminar la discriminación.
2. La perspectiva de acceso-legitimidad: valora la identidad cultural como una interfase entre la organización y el mercado y promueve la diversidad para ganar prestigio. Los colaboradores de estas empresas asimilan la cultura dominante y son asignados a cargos de alta visibilidad.
3. La perspectiva integración-aprendizaje: se caracteriza por una alta valoración de la identidad cultural, considerada un recurso para el aprendizaje, el cambio y la renovación de la organización. Las empresas que trabajan con este concepto incorporan personas provenientes de minorías en cargos en los que pueden tomar decisiones sobre los procesos y sobre la innovación de productos o servicios. Para Ely y Thomas, sólo la perspectiva de integración-aprendizaje permite obtener resultados positivos⁶.

A su vez Bassett-Jones escribe sobre la paradoja de la gestión de la diversidad. Por una parte, había experiencia acumulada sobre el efecto positivo de la diversidad en la creatividad y la innovación. Pero por otra, también había experiencia de que la diversidad es causa de malos entendidos y conflictos en el lugar de trabajo. Estos problemas pueden derivar en absentismo, baja calidad del trabajo, baja moral de los empleados y pérdida de competitividad⁷.

El argumento de que la gestión de la diversidad atrae talento se reforzó con la investigación empírica de Ng y Burke⁸. Estos autores realizaron un estudio entre graduados de programas MBA en Canadá para determinar el pe-

⁵ Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001).

⁶ Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001).

⁷ Basset-Jones, N. (2005).

⁸ Ng, E.S.W. y Burke, R.J. (2005).

so que éstos otorgan al factor diversidad a la hora de elegir un trabajo. El estudio determinó que las mujeres (41% de los participantes en el estudio) y los inmigrantes (43% de la muestra) efectivamente consideran la gestión de la diversidad de las empresas a las que aplican como un factor importante a la hora de aceptar una oferta de trabajo. Los autores del estudio concluyen que las empresas deben poner énfasis en la gestión de la diversidad, a fin de captar el interés de los potenciales empleados.

Henry y Evans realizan una revisión crítica de la literatura sobre diversidad. Señalan que la creciente movilidad e interacción de personas en el mundo seguirá presionando a las organizaciones para que generen estrategias de gestión de la diversidad. No obstante, subrayan las desventajas de la diversidad en la fuerza de trabajo: aumentan los costes de formación (seminarios y programas enfocados en el tema), aumenta la probabilidad de conflictos en la empresa, de rotación y de absentismo. Para afrontar estos riesgos, recomiendan mejorar las habilidades de los directivos para gestionar estos dilemas; crear programas de *coaching* en los que personas con experiencia guíen a los nuevos directivos; crear un sistema de soporte emocional e involucrar a los mismos empleados en la creación de políticas de diversidad⁹.

Nishii y Özbilgin señalan que existe un interés creciente por la gestión de la diversidad en las empresas, motivado en gran parte por el empuje que se le ha dado a las legislaciones nacionales e internacionales sobre el tema¹⁰. Sin embargo, en la práctica el “cómo” de esa gestión sigue siendo un tema complejo y poco claro para la mayoría de las organizaciones.

De hecho, estos autores citan un estudio realizado con empresas del *ranking* Fortune 500, según el cual el 100% de las empresas de la muestra consideran la gestión de la diversidad como un tema importante o muy importante para las empresas. Ese dato debe ponerse en contexto con las conclusiones de la revisión de literatura de Foster Curtis y Dreachslin, según las cuales la efectividad de los programas específicos de las empresas para gestionar la diversidad no ha sido estudiada con rigurosidad por los académicos¹¹. Lo que existe en este campo es una serie de estudios *ex post facto*, estudios cualitativos, auto-

⁹ Henry, O. y Evans, A. (2007).

¹⁰ Nishii, L.H. y Özbilgin, M.F. (2007). El sector empresarial ha sido objeto de muchas campañas a favor de la aplicación del principio de igualdad en el trato y no discriminación en el ámbito laboral. Las iniciativas de Naciones Unidas conocidas como *Global Compact* (2000) y *Women's Empowerment Principles* (2010) son las dos manifestaciones más recientes de este esfuerzo global por la diversidad y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.

¹¹ Foster Curtis, E. y Dreachslin, J.L. (2008).

evaluaciones de resultados y estudios con muestras que presentan riesgos de sesgo por tratarse de muestras no aleatorias sino de conveniencia. Por su parte, las empresas están empeñadas en mejorar la gestión de la diversidad en gran medida impulsadas por la nueva realidad social y por la expansión y fortalecimiento de la legislación sobre el tema.

2. La diversidad en la legislación europea

En el espacio europeo, la diversidad ha recibido un fuerte impulso desde los órganos legislativos, no sólo para su aplicación en las empresas, sino en toda la vida comunitaria. El artículo 13 del Tratado de Ámsterdam de la Unión Europea otorgaba a los países miembros un nuevo soporte jurídico para combatir la discriminación por motivos de sexo, origen étnico o racial, religión o convicciones, discapacidad o edad. A partir de ese tratado se desarrolló la Directiva 2000/43/CE del Consejo Europeo, que exige la aplicación del principio de igualdad de trato entre personas, independientemente del origen étnico o racial, en los ámbitos del empleo, la educación, la seguridad social, la salud y el acceso a bienes y servicios. Posteriormente, la Directiva 2000/78/CE hizo énfasis sobre la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

En España, por su parte, existe todo un corpus normativo sobre el tema que incluye el Artículo 14 de la Constitución (relativo a la igualdad ante la ley y no discriminación por nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social); el Estatuto de los Trabajadores; la Ley de Integración de Minusválidos; la Ley Orgánica 11/2003 sobre la gestión y protección de la diversidad en su dimensión de nacionalidad e inmigración; y, finalmente, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, sobre la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres.

El esfuerzo académico y legislativo descrito a grandes rasgos hasta aquí ha cristalizado en conceptos y enfoques sobre la diversidad y sobre la gestión de la diversidad que se aplican actualmente en las empresas. Repasaremos y comentaremos algunos de ellos a continuación.

II. EL CONCEPTO DE DIVERSIDAD

La literatura académica, ya desde los años 90, define el término diversidad como el conjunto de diferencias por etnia/nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo,

habilidad, idioma, religión y estilo de vida¹². En la medida en que ha proliferado la investigación sobre el tema, algunos autores han agregado a esta lista factores como la edad, los valores, la apariencia física, el estatus económico, discapacidad física o mental, el nivel educativo, la ideología política y la personalidad¹³.

Las definiciones al uso consisten en enumeraciones de las características observables que pueden ser objeto de discriminación positiva o negativa. De hecho, Harrison y Klein proponen descomponer el término “diversidad” en diferentes constructos porque, según estos autores, existe mucha ambigüedad en la literatura al hablar de “diversidad”, pues se suelen mezclar tres cosas diferentes: la separación, la variedad y la disparidad¹⁴.

La separación es la diferencia entre los miembros de una organización por razón de valores, creencias o actitudes. La variedad se refiere a las diferencias por razón de la clase o fuente de conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización. La disparidad se refiere a las diferencias en la proporción en que algunos recursos son distribuidos entre los miembros de la organización, y que pueden dar lugar a la inequidad o concentración relativa. La Tabla 1 muestra más características asociadas con estos tres constructos de la diversidad.

Tabla 1. Separación, variedad y disparidad

TIPO DE DIVERSIDAD	SIGNIFICADO Y SINÓNIMOS	POSIBLES EFECTOS
Separación	Diferencias por valores, creencias, opiniones y actitudes.	Reduce la cohesión, aumenta el conflicto interpersonal y la desconfianza, disminuye el rendimiento en las tareas.
Variedad	Diferencias por fuente o tipo de conocimientos, experiencia en el campo de trabajo, backgrounds, redes de trabajo.	Creatividad, innovación, mejora la calidad de las decisiones, aumenta la flexibilidad del equipo, conflictos en tareas puntuales.
Disparidad	Diferencias en la proporción en que se distribuyen recursos socialmente valorados: Sueldo, prestigio, estatus, autoridad, poder.	Competencia entre miembros del equipo, resentimiento, renuncia.

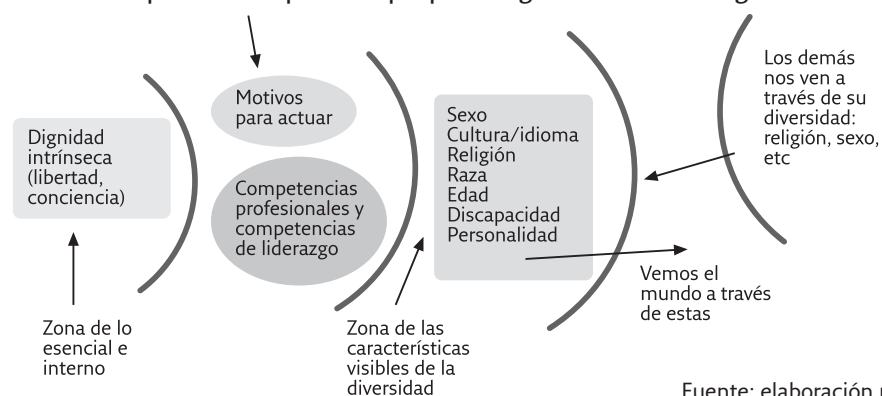
Fuente: elaboración propia con base en Harrison, D.A. y Klein, K.J. (2007), p. 1203.

Desde nuestro punto de vista, entender la diversidad como enumeración de características que nos hacen diferentes tiene dos inconvenientes. Por una parte, la enumeración puede ser tan extensa como queramos, hasta volverse inmanejable. Por otra parte, muchos de los elementos que se enumeran son factores invariables o difícilmente modificables en las personas (piénsese, por ejemplo, en el color de la piel y en el sexo).

Por tanto, nos parece que las diferencias de este tipo son la realidad cotidiana, pero no pueden ser la materia sobre la cual centrar la gestión de la diversidad como estrategia de la dirección de personas en las organizaciones.

La gestión de la diversidad, como metodología y enfoque de dirección, debería enfocarse en realidades gestionables. Intentaremos argumentar que, partiendo de dos extremos, la zona de lo más interno y propio (la dignidad intrínseca de la persona, su libertad y su conciencia) y otra zona de características visibles y circunstancias de la persona (por ejemplo sexo, religión, cultura, etc.), que a la vez son invariables o difícilmente variables, existe una interfase constituida por los motivos de las personas para actuar y las competencias profesionales y de liderazgo (ver Gráfico 1). Esta interfase consiste en dos tipos de diferencias que podemos encontrar entre las personas, con la particularidad de que son realidades gestionables y, además, son la condición de posibilidad de que la diversidad no conduzca al resquebrajamiento de la organización. En el apartado IV de este documento desarrollaremos con detenimiento este nuevo enfoque de la gestión de la diversidad.

Gráfico 1. Aspectos de la persona que pueden gestionarse en la organización



Fuente: elaboración propia

¹² Ver Kossek, E.E. y Lobel, S.A. (1996).

¹³ Ver Henry, O. y Evans, A. (2007); Ollapaly, A. y Bhatnagar, J. (2009) y Sánchez, J. (2007).

¹⁴ Harrison, D.A. y Klein, K.J. (2007).

III. EL CONCEPTO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La gestión de la diversidad se entiende como un compromiso sistemático y planeado por parte de la organización para reclutar y retener empleados con diferentes habilidades y *backgrounds*¹⁵. Bassett-Jones, Ng y Burke la definen como una estrategia corporativa de carácter voluntario para afrontar la diversidad demográfica que se experimenta en el lugar de trabajo¹⁶. Cascio define la gestión de la diversidad como el establecimiento de una fuerza de trabajo heterogénea con el objetivo de mejorar su potencial en un ambiente de trabajo equitativo¹⁷. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy la definen como el conjunto de actividades orientadas a la integración de los empleados con perfil no tradicional en la empresa (por ejemplo, mujeres y minorías), a fin de aprovechar tal diversidad como ventaja competitiva de la empresa¹⁸.

Lo importante de estas definiciones es que se refieren a la gestión de la diversidad como una estrategia de carácter voluntario y no sólo como reacción ante un determinado marco legal. También es importante que se refieran a la diversidad como fuente de ventaja competitiva.

Sin embargo, estas definiciones son limitadas porque aún no incorporan el sentido último de la gestión de la diversidad. Desde nuestro punto de vista, ese sentido último es lograr la unidad de la organización. El grado de unidad de una organización se define como la suma de compromisos desarrollados por los partícipes con dicha organización¹⁹.

Desarrollaremos esta perspectiva con detenimiento en el apartado IV.

La gestión de la diversidad, como estrategia, debe buscar en última instancia esa unidad. Si su objetivo es sólo fomentar la diversidad de empleados con diferentes perfiles, estará provocando variedad —e incluso separación—²⁰, pero no ventaja competitiva. Si su objetivo es sólo el acceso-legitimidad²¹, se corre el riesgo de utilizar a las personas como medio y no como fin de la organización.

Por último, si se propone la unidad como objetivo último de la gestión de la diversidad, entonces el enfoque integración-aprendizaje²² será el adecua-

¹⁵ Bassett-Jones, N. (2005).

¹⁶ Ng, E.S.W. y Burke, R.J. (2005).

¹⁷ Cascio, W.F. (2006).

¹⁸ Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2007).

¹⁹ Chinchilla, N. (1996).

²⁰ Harrison, D.A. y Klein, K.J. (2007).

²¹ Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001).

²² Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001).

do y se verá la necesidad de las competencias de liderazgo como condición para lograr el objetivo. Al mismo tiempo, con las adecuadas competencias de liderazgo, lo que podría ser causa de separación y discriminación será aprovechado como factor de creatividad e innovación.

A continuación exponemos una serie de conceptos antropológicos que sirven de soporte a este nuevo enfoque que hemos delineado rápidamente hasta aquí.

IV. LA PERSONA, LOS MOTIVOS PARA ACTUAR Y LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

1. Lo gestionable y lo no gestionable de la persona en las organizaciones

Cuando hablamos de gestión de la diversidad debería partirse de una jerarquía de valores: la dignidad intrínseca de las personas tiene prioridad por encima de sus características visibles y de sus aspectos circunstanciales. Por características visibles nos referimos a las evidentes (sexo, discapacidad, raza, edad); a aquellas más internas que provocan separación, como la religión y las creencias²³, y a otras como la personalidad, o meramente circunstanciales, como el estado civil, tener hijos o no, etc., de las cuales es relativamente fácil tener conocimiento. La dignidad de la persona es independiente de cualquiera de estas características y circunstancias (ver Gráfico 1). En esta jerarquía de valores descansa el principio de igualdad de oportunidades y de respeto a la diversidad.

Una verdadera gestión de la diversidad, por tanto, debería tener como primer principio práctico considerar a cada persona ante todo como un ser único e irrepetible por su dignidad intrínseca y sólo después como alguien con determinadas características visibles a las cuales se debe atender de modo práctico. Sin este principio de carácter ético es imposible dar un paso adelante en la gestión de la diversidad, porque toda diferencia creará separación y, habiendo separación, habrá falta de unidad, conflicto interpersonal y desconfianza.

El segundo principio de la gestión de la diversidad es que las características visibles o circunstancias de la persona (en concreto, lo que Harrison y Klein llaman “separación”) no deben ser criterio de selección ni de promoción de modo absoluto. Esto no se contradice con que el valor que aporta cada persona en particular (por sus conocimientos, experiencia y red de contactos) es

²³ Harrison, D.A. y Klein, K.J. (2007).

diverso y debe encajar con cada proyecto empresarial (lo que Harrison y Klein llaman “variedad”). Como se verá más adelante, identificamos la aportación particular de cada persona con las competencias y es el área que somos capaces de gestionar en la empresa con respecto a la diversidad (ver Gráfico 1). Todo lo demás (raza, sexo, discapacidad, creencias, etc.) son realidades dadas (invariables o difícilmente modificables) y, para evitar que se conviertan en motivo de separación, han de ser gestionadas con determinadas competencias de liderazgo interpersonales e intrapersonales.

Sin estos dos principios que parten de la dignidad de la persona, la gestión de la diversidad se convierte en una especie de subasta sin fin, donde el valor de las personas cambia según cómo se valoren las diferencias en cada momento de la historia.

El tercer principio de la gestión de la diversidad es que las diferencias que causan separación o las que representan variedad, aunque no determinan el valor esencial de una persona, enriquecen a la organización porque le amplían su horizonte de comprensión y de acción. Ser mujer u hombre, ser asiático o europeo, tener un MBA u otro tipo de educación superior, son todas diferencias que enriquecen a la organización cuando existe un marco de respeto a su dignidad intrínseca, independientemente de sus características visibles.

De todas estas diferencias reales, la más relevante es ser hombre o mujer. Las dos maneras de ser persona conllevan dos modos de ver la realidad y, por tanto, dos modos de decidir y de actuar. De aquí se deduce, por tanto, que es necesario crear organizaciones en las que ambas miradas complementarias tengan su peso específico en la toma de decisiones y en la gestión cotidiana. Para ello, a su vez, es necesario considerar los roles de padre y de madre como esenciales para cada persona. Por tanto, la cultura y las políticas familiarmente responsables son parte indispensable de una estrategia de gestión de la diversidad.

2. *Los modelos de persona*

Como en cualquier otro tema, el enfoque de diversidad y gestión de la diversidad que se aplique en la empresa dependerá del modelo o paradigma de persona que tengan los tomadores de decisiones, es decir, los directivos. Existen tres modelos²⁴:

²⁴ Chinchilla, N. y Moragas, M. (2009), cap. 2.

- a) El primer modelo es el que identifica a la persona con una máquina. Esto significa que se le considera un ser que sólo está a la espera de incentivos externos en la cantidad correcta para dar los resultados esperados. Si la empresa se organiza con este concepto de persona, la gestión de la diversidad será cuestión de cumplir leyes contra la discriminación. Si se cumplen las leyes, el sistema está bien calibrado y no hay nada más que hacer: se habrá hecho justicia y punto. Coincide con el enfoque discriminación-justicia identificado por Ely y Thomas²⁵.
- b) El segundo modelo es el que identifica a las personas con un organismo vivo con sensibilidad, sentimientos y un hábitat que cuidar. Entendidas de esta manera, las personas necesitan un ambiente atractivo para que den resultados. Este modelo de persona podría estar detrás de la perspectiva de acceso-legitimidad²⁶, que consiste en una estrategia para provocar una sensación de acogida para clientes y empleados, aunque en el fondo no haya una valoración profunda de su diversidad.
- c) El tercer modelo es el que concibe a la persona como lo que es: un ser único e irrepetible, radicalmente libre y con dignidad intrínseca. La perspectiva integración-aprendizaje de Ely y Thomas podría ser la más cercana a este modelo de persona, ya que valora la diversidad como una fuente de riqueza y aprendizaje.

3. Los motivos para actuar y la calidad motivacional

Directamente relacionados con los tres conceptos de persona que subyacen en las diferentes formas de organizar la empresa y, en particular, de entender la gestión de la diversidad, se encuentran los motivos que les mueven a actuar.

Así, Pérez López estableció que para el gobierno de las organizaciones es importante considerar la diferencia de motivos por los cuales actúan las personas: motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes²⁷. Actuar por motivos extrínsecos significa centrarse en la satisfacción de necesidades materiales (considerar el dinero como motivador universal); en algunas satisfacciones inmateriales pero de carácter individualista, como los premios o la fama *per se*, y en general, en todo aquello que proviene del entorno externo. Actuar por mo-

²⁵ Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001).

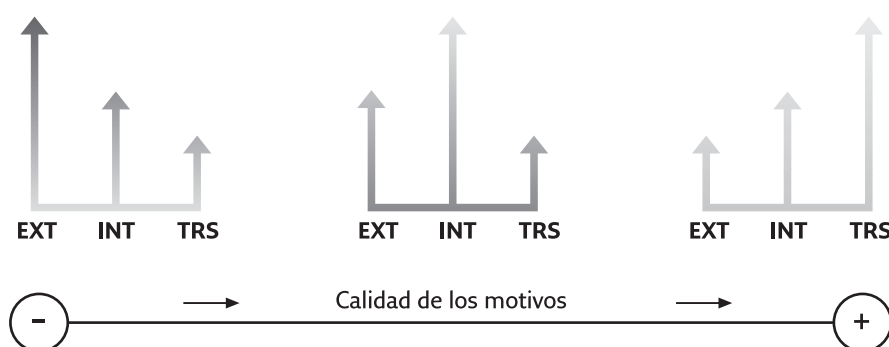
²⁶ Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001).

²⁷ Pérez López, J.A. (1992).

tivos intrínsecos significa moverse por el aprendizaje, el sentido de logro, el reto o el gusto; aquí la satisfacción proviene de la tarea misma. Por último, actuar por motivos trascendentes significa ser consciente de que nuestras acciones impactan en los demás y tener en cuenta las necesidades de esas personas. La satisfacción proviene de ser útil a otros, de resolver sus problemas o satisfacer sus necesidades.

La calidad motivacional de una persona depende de la proporción en que cada uno de estos motivos está presente en sus actuaciones (Ver Gráfico 2). Una persona cuyos motivos extrínsecos son predominantes es una persona con baja calidad motivacional y sus actuaciones serán oportunistas: buscará sacar el máximo provecho a corto plazo. Si los motivos de la persona son fundamentalmente intrínsecos, dejará de aportar a la organización en el momento en que dé por satisfechas sus necesidades o cuando el nivel de reto sea muy bajo para sus expectativas. Por contraste, una persona que actúa por motivos trascendentes tiene una mayor calidad motivacional y sólo dejará de actuar cuando haya resuelto los problemas o cuando haya satisfecho las necesidades de otras personas dentro y fuera de la organización²⁸.

Gráfico 2. La calidad motivacional de las personas



Fuente: Chinchilla, N. y Moragas, M. (2009), cap. 2.

Definidos los diferentes modelos de persona, los diferentes motivos para actuar y la calidad motivacional es importante analizar la interacción de estos conceptos. Así, un directivo que actúa sólo por motivos extrínsecos tiende a ver a los

²⁸ Ver Chinchilla, N. y Pérez López, J.A. (1990).

colaboradores como máquinas de hacer dinero. Con este enfoque, la gestión de la diversidad consiste en aplicar unas leyes sobre cuotas de minorías, sólo para cumplir la ley y evitar sanciones, o por *branding* o imagen. Un directivo que actúa por motivos intrínsecos corre el riesgo de enfocarse sólo en el reto y la atraktividad de captar colaboradores diversos. Por último, un directivo que actúa por motivos trascendentes tiene la ventaja de que ve a las personas en su totalidad y esto le llevará a organizar el trabajo de tal modo que tenga sentido para cada colaborador partiendo de su realidad como ser único e irrepetible. Buscará el compromiso de las personas y la unidad en el proyecto, respetando la diversidad. La interacción de estos conceptos puede verse en la Tabla 2.

Tabla 2. Enfoque de los empleados según motivos del directivo

Enfoque del directivo según motivos	Para el directivo el empleado es:	Para la empresa el empleado es:	Cómo motiva a los empleados
Extrínsecos	Máquina de hacer dinero	Mano de obra	Incentiva Sanciona Reconoce Poder coactivo
Intrínsecos	Organismo vivo	Competencias y conocimiento	Plantea reto Hace atractivo el trabajo Se enfoca en el desarrollo profesional Poder manipulador (emociones)
Trascendentes	Persona	Talento humano (= competencia x compromiso)	Da sentido al trabajo Plantea misión motivante Busca el desarrollo personal Poder afectivo (por libertad y responsabilidad)

Fuente: Adaptado con base en Chinchilla, N. y Moragas, M. (2009).

Como se comentó en la revisión de literatura, la diversidad se manifiesta con una paradoja²⁹. Por un lado, conlleva el riesgo de la disgregación y la desunión de la fuerza de trabajo y, por otro, es un factor de creatividad y de competitividad. Para minimizar el riesgo de disgregación que podría acarrear la diversidad, consideramos que la gestión de la diversidad debe tener como objetivo la unidad de los colaboradores por encima de sus diferencias. De acuerdo con Chinchilla, “el grado de unidad de una organización será la suma de compromisos desarrollados por los partícipes con dicha organización”³⁰. Aunque la diversidad es factor de ventaja competitiva, no generará resultados positivos a menos que los empleados compartan una misión. Por el contrario, si se busca la diversidad *per se*, sin herramientas conceptuales y de gestión adecuadas, es probable que la empresa acabe convirtiéndose en una torre de Babel.

Según Chinchilla, la unidad de la organización “dependerá, por un lado, de la calidad de los objetivos de la organización para satisfacer necesidades de terceros, y, por otro, de la calidad motivacional de sus miembros, que es la que determina su capacidad para ser movidos por necesidades ajenas”³¹. De ahí la importancia de desarrollar el motivo trascendente entre los colaboradores y en los directivos. Sin esta condición, las múltiples diversidades acabarán siendo una realidad inmanejable.

Por tanto, el cuarto principio de la gestión de la diversidad es que para lograr la unidad en una organización diversa es necesario que los colaboradores se muevan por motivos trascendentes y no sólo por motivos extrínsecos e intrínsecos.

Si la organización no se mueve por motivos trascendentes, aunque se trate de una plantilla homogénea desde el punto de vista cultural o racial, también tendrá obstáculos para desarrollarse. Esto refuerza nuestra idea de que las características visibles son secundarias para la dirección de las organizaciones y que no constituyen la materia específica sobre la que ha de trabajar la gestión de la diversidad. La materia específica sobre la que trabajar son los motivos que las personas utilizan para actuar y sus competencias.

²⁹ Basset-Jones, N. (2005).

³⁰ Chinchilla, N. (1996).

³¹ Chinchilla, N. (1996), p. 187.

4. La gestión de la diversidad y los paradigmas de empresa

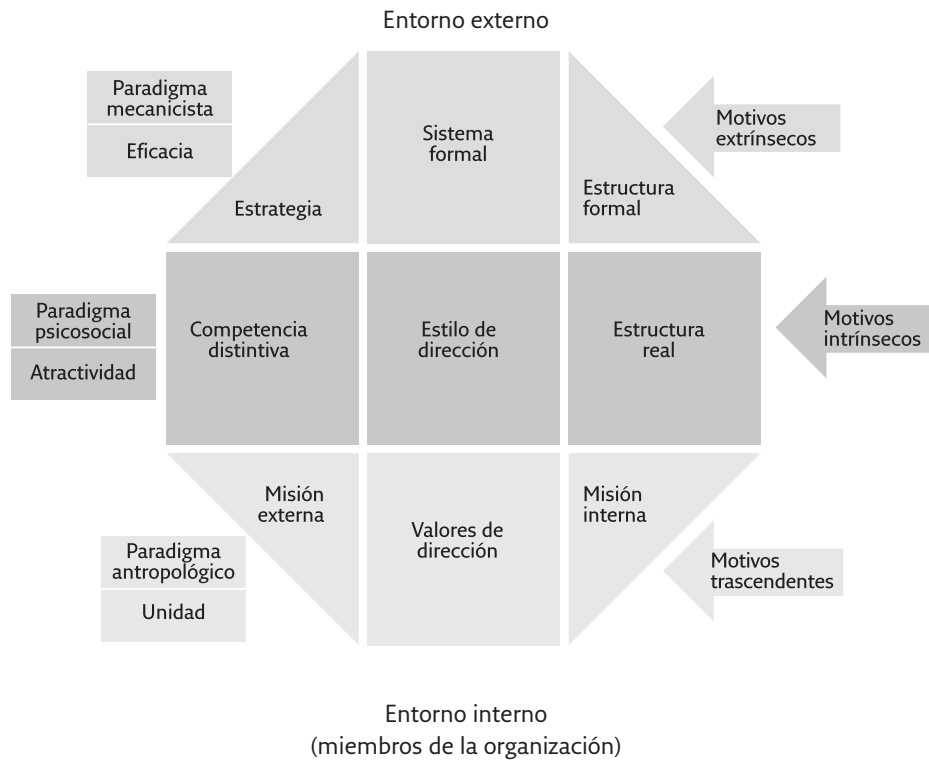
Las empresas son organizaciones humanas. Por ello, la visión de persona que tengan los directivos va a determinar el paradigma empresarial con el que trabajan en el día a día. Pérez López distingue tres paradigmas de empresa que se recogen en el modelo conocido como Octógono Empresarial³² (ver Gráfico 3). Explicaremos el modelo a continuación.

a) El primero es el paradigma mecanicista. Las empresas mecanicistas tienen como única finalidad la eficacia, entendida como maximización del beneficio. Se asume que sus colaboradores buscan también esa maximización como único fin, es decir, que sus motivos son eminentemente extrínsecos. Se considera el factor monetario como único motivador universal de la persona. La consecuencia es una organización donde la permanencia de los empleados está condicionada a que no existan para ellos mejores ofertas en el mercado laboral. Se trata, pues, de un vínculo débil con la empresa. Las empresas que se mueven dentro de un esquema mecanicista ponen el acento en la estructura formal, en los sistemas formales y en la estrategia. Estos son los elementos mínimos para operar (ver Tabla 3).

Aplicado al caso de la gestión de la diversidad, una empresa podría estar dentro de este paradigma si se limita a establecer un plan de igualdad y nombrar un agente de igualdad pero, en general, no existe un compromiso de la dirección ni una valoración real de la diversidad. Un caso particular podría ser el hecho de establecer como objetivo que el porcentaje de mujeres en la empresa se equipare con el porcentaje de hombres sin que estas medidas tengan un soporte en los valores o en los estilos de dirección. La Tabla 4 recoge algunas prácticas correspondientes a este paradigma.

³² Pérez López, J.A. (1992).

Gráfico 3. Octógono Empresarial



Fuente: Chinchilla, N. y Pérez López, J.A. (1990).

Tabla 3. Elementos del paradigma mecanicista

Paradigma mecanicista. (Definición de los elementos)

Estructura formal

Es la estructura de roles y cargos. Se refleja en el organigrama y en la descripción de puestos. Es un instrumento útil para delimitar responsabilidades y competencias.

Sistema formal

Son los mecanismos creados para coordinar las acciones de los miembros de la organización. Algunos ejemplos: sistemas de selección, remuneración y de promoción, el plan de igualdad, las políticas de conciliación trabajo-familia, etc.

Estrategia

Planes de acción que determinan el modo en que se proporcionará el servicio o producto al mercado. Pueden ser estrategias de comercialización, de marketing, financieras y de personal. El denominado Plan de Negocio recoge estas formalizaciones. La importancia de formalizar las estrategias reside no tanto en la subordinación a unos planes inflexibles, sino en el sistemático proceso de reflexión que implica.

Fuente: Chinchilla, N.; García, P. y Mercadé, A. (1999), cap. 3.

Tabla 4. Algunas prácticas de gestión de la diversidad en el paradigma mecanicista

Paradigma mecanicista	Prácticas
Estructura formal	<p>Persona o equipo encargado de gestionar la diversidad e igualdad de oportunidades (agente de igualdad)</p> <p>Persona o equipo responsable del plan integral de conciliación trabajo-familia</p> <p>Órgano/personas encargadas de la prevención del acoso sexual y seguimiento de casos reportados</p>
Sistema formal	<p>Plan de Igualdad</p> <p>Plan integral de conciliación trabajo-familia</p> <p>Protocolo de investigación y sanción de denuncias de acoso sexual</p> <p>Proceso de selección diseñado para garantizar igualdad de oportunidades</p> <p>Plan de formación sobre diversidad, conciliación trabajo-familia, gestión del tiempo, etc.</p> <p>Proceso de promoción diseñado para garantizar igualdad de oportunidades</p>
Estrategia	<p>Estrategia de contratación, retención y promoción de talento femenino</p> <p>Estrategias de marketing y responsabilidad social corporativa diseñadas teniendo en cuenta la diversidad de los stakeholders</p>

Fuente: elaboración propia.

b) El segundo paradigma de empresa es el psicosocial. Según este enfoque, las personas trabajan no sólo para conseguir un sueldo, sino también pa-

ra cubrir otro tipo de necesidades como el aprendizaje, el sentido de logro o el reto (motivos intrínsecos). El objetivo de la empresa es lograr no sólo la eficacia, sino también hacer la empresa atractiva para los que allí trabajan. Una organización que funcione dentro de este esquema logrará la permanencia del colaborador mientras se mantenga un alto nivel de reto y aprendizaje. Las empresas que se organizan con este paradigma, además de considerar la estrategia, los sistemas formales y la estructura formal, tienen en cuenta otros tres elementos: la estructura real, los estilos de dirección y la competencia distintiva (ver Tabla 5).

Tabla 5. Elementos del paradigma psicosocial

Paradigma psicosocial
<p>Estructura real</p> <p>La estructura real es el conjunto de personas reales, con nombre y apellido, que componen la empresa. Cada persona aporta sus particulares capacidades, criterios, estilo y forma de tomar decisiones.</p>
<p>Estilos de dirección</p> <p>Los estilos de dirección son el resultado de la cantidad y calidad de las competencias de los directivos. Se entienden por competencias los comportamientos observables y habituales de las personas que les permiten desempeñar con eficacia sus respectivas labores³³.</p>
<p>Competencia distintiva</p> <p>La competencia distintiva es aquella que hace que los productos o servicios de una empresa sean diferentes del resto, aquello que como organización se hace especialmente bien. La determinación de la competencia distintiva implica una reflexión sobre las propias capacidades y habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>
<p>Fuente: Chinchilla, N.; García, P. y Mercadé, A. (1999), cap. 3.</p>

Una empresa podría estar trabajando en este paradigma si además de aumentar el porcentaje general de mujeres en la plantilla, comienza a desarrollar un estilo de dirección favorable a la conciliación trabajo-familia. La Tabla 6 recoge algunas prácticas de gestión de la diversidad en este paradigma.

³³ Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999).

Tabla 6. Algunas prácticas de gestión de la diversidad en el paradigma psicosocial

Paradigma psicosocial	Prácticas
Estructura real	Seguimiento del porcentaje de mujeres y hombres en cargos directivos Seguimiento de las causas de la rotación Seguimiento de las diferencias salariales entre hombres y mujeres
Estilos de dirección	Formación para que los directivos puedan dirigir a colaboradores de diferente nacionalidad / cultura/ raza / sexo Seguimiento de los estilos de dirección según generación Baby-boom, X e Y de los empleados. Seguimiento de las dificultades para conciliar trabajo-familia Seguimiento a los aspectos culturales reacios a la diversidad
Competencia distintiva	Seguimiento a la correlación: diversidad/productividad de los equipos Seguimiento a la satisfacción con el trabajo y al compromiso entre los colaboradores que forman parte de minorías raciales/culturales

Fuente: elaboración propia.

c) Por último, tenemos el paradigma antropológico. Según este modelo, la organización tiene como finalidad no sólo conseguir la eficacia y la atraktividad, sino también la unidad o identificación de sus colaboradores con la empresa y su misión. Ya que promueve la actuación por motivos trascendentes, la vinculación del colaborador puede llegar a ser máxima. La empresa que funciona con este paradigma, además de los elementos propios del paradigma mecanicista y del psicosocial, tendrá en cuenta estos tres elementos: la misión interna, los valores de dirección y la misión externa (ver Tabla 7). Así el enfoque antropológico engloba todo lo anterior: la búsqueda de la eficacia, la búsqueda de la atraktividad y, además, procura la unidad de todos sus miembros.

Tabla 7. Elementos del paradigma antropológico

Paradigma antropológico
<p>Misión externa</p> <p>La misión externa de una empresa viene definida por aquellas necesidades de los clientes que una empresa trata de satisfacer a través del producto o servicio que ofrece. La empresa debe tomar en cuenta la diversidad de su mercado para satisfacer con mayor eficacia sus necesidades reales.</p>
<p>Valores de dirección</p> <p>Son los criterios utilizados por los directivos a la hora de tomar decisiones (eficacia, atractividad y/o unidad). Si en las decisiones se tiene en cuenta el impacto en las personas, se estará favoreciendo el crecimiento de la unidad organizacional. La verdadera prueba de los valores de la dirección es la medida en que las decisiones directivas contribuyen al crecimiento de la unidad.</p>
<p>Misión interna</p> <p>La misión interna se refiere a la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización. Estas necesidades incluyen tanto cuestiones económicas como de status y reconocimiento, y de desarrollo profesional y personal del empleado.</p>

Fuente: Chinchilla, N.; García, P. y Mercadé, A. (1999), cap. 3.

Aplicado a la gestión de la diversidad, podríamos decir que una empresa se mueve en este paradigma si, además de todo lo anterior, se convierte en una empresa familiarmente responsable (EFR) y considera a la familia del empleado como un nuevo *stakeholder* de la empresa. Esto reflejaría que su interés por la diversidad no se limita al incremento de porcentajes o cuotas de poder, sino que atiende a las necesidades de sus colaboradores y del entorno social en el que opera. La Tabla 8 recoge algunas prácticas de gestión de la diversidad que corresponden a este paradigma.

Tabla 8. Algunas prácticas de gestión de la diversidad en el paradigma antropológico

Paradigma antropológico	Prácticas
Misión interna	<i>Coaching</i> directivo para cada colaborador teniendo en cuenta su diversidad
Valores de la dirección La conciliación	trabajo-familia es un criterio para la organización del trabajo y para retención del talento La ejemplaridad de los directivos en el respeto a la diversidad y a la igualdad de oportunidades es una prioridad de la empresa
Misión externa	La empresa promueve el respeto a la diversidad y a la igualdad de oportunidades en la comunidad en la que opera. Los productos y servicios, tanto en su diseño, producción y distribución, son respetuosos de la diversidad en la medida de lo posible.

Fuente: elaboración propia.

El quinto principio práctico es que la gestión de la diversidad tiene pleno sentido si atiende a los tres niveles o paradigmas enunciados. Si sólo se queda en lo formal y en lo material (paradigma mecanicista), no será sostenible. Si sólo se queda en lo emocional y en lograr la atractividad (paradigma psicosocial), se agotará como si de una moda se tratase. Sólo si llega a formar parte de la misión empresarial y si se convierte en criterio real en la toma de decisiones, logrando compatibilizarla con los motivos de los empleados, entonces las políticas que se desarrollen en estas materias serán un factor de competitividad y de sostenibilidad.

La mayor diversidad en las organizaciones puede ser un factor de divergencia y discrepancias que dificulte su gobierno. La gestión debe tener, pues, como objetivo lograr la unidad en la diferencia. Pero la unidad no se logra en una empresa enfocada en los motivos extrínsecos con un paradigma mecanicista, porque allí el encaje es débil y tiende al oportunismo. La unidad también es débil en una empresa organizada con enfoque psicosocial, porque el compromiso aún está condicionado por lo atractiva que pueda ser la empresa frente a ofertas más satisfactorias.

La unidad se logra en una empresa dirigida según el paradigma antropológico, cuyos colaboradores se mueven por motivos trascendentes. Actuar por motivos trascendentes contribuye a minimizar los efectos negativos de la diversidad, porque las personas ya no ven en los demás competidores ni sólo oportunidades de aprendizaje, sino personas a las cuales desean ayudar a crecer (ver Tabla 6).

Como se dijo anteriormente, la diversidad no es un fin en sí mismo y no garantiza la eficacia salvo que se gestione adecuadamente. Para gestionarla adecuadamente hay que hacerlo con una finalidad: lograr la unidad en la organización. Ésta es la que permite llegar a la máxima eficacia y atractividad.

Tabla 6. Encaje empleado/empresa según paradigma de empresa

Paradigma de empresa	Motivos dominantes en el empleado		
	Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Mecanicista	Encaje débil (mientras no me paguen más)	Equilibrio inestable	Rotación
Psico-social	Equilibrio inestable	Encaje medio (mientras no aparezca un nuevo reto)	Equilibrio inestable
Antropológica	Rotación	Equilibrio inestable	Encaje sólido (mientras la misión valga la pena)

Fuente: Chinchilla, N. y Moragas, M. (2009), cap. 6.

5. Las competencias de liderazgo necesarias para gestionar la diversidad

Hemos descrito hasta el momento una jerarquía de conceptos necesaria para gestionar la diversidad. Se ha hecho énfasis en la importancia de considerar a los colaboradores como personas con dignidad antes que como poseedores de alguna característica en particular. También hemos señalado la importancia de un enfoque antropológico de la empresa, es decir, uno que no busque sólo la eficacia y la atractividad, sino también la unidad. Y hemos señalado que para lograr esa unidad la clave es integrar una fuerza de trabajo donde cada cola-

borador se mueva por motivos trascendentes y esté comprometido con la misión. Tenemos así un mapa completo de las variables a tomar en cuenta para que la gestión de la diversidad sea exitosa.

Por otra parte, como vimos en el Gráfico 1, la interfase de gestión de la diversidad, además de los motivos para actuar, incluye las competencias profesionales y las competencias de liderazgo; las primeras se refieren en general a todos los colaboradores, mientras que las segundas indican las que deben desarrollar los directivos y demás supervisores para gestionar adecuadamente la diversidad. En este último apartado nos centraremos, por tanto, en estas últimas.

Como toda tarea de dirección de personas, la gestión de la diversidad depende del liderazgo de los directivos para ser eficaz. Como puede observarse en el Octógono Empresarial (Gráfico 3), los estilos de dirección son un elemento importante para que los valores se hagan realidad, para que los sistemas formales logren eficiencia y, en general, para que la misión interna y externa de la empresa no se queden en pura estrategia o en estructura formal, sino que se conviertan en una realidad cultural. Henry y Evans sugieren que para afrontar los riesgos de la diversidad, entre otras medidas, es necesario mejorar las habilidades de los directivos para gestionar dilemas y, por otro lado, crear programas de *coaching*³⁴.

Pero para avanzar sobre una base conceptual sólida, en este punto también haremos una distinción, porque al hablar de liderazgo a secas se pueden estar confundiendo tres realidades diferentes: liderazgo estratégico, liderazgo social y liderazgo personal³⁵.

El liderazgo estratégico es el necesario para conseguir la eficacia en la organización: descubrir oportunidades de negocio, usar bien los recursos, etc. Es el liderazgo propio de un modelo mecanicista de empresa. El liderazgo social es el que se necesita para motivar a los colaboradores, crear confianza, mejorar la comunicación, etc. Es el liderazgo de una empresa de tipo psicosocial. Por último, el liderazgo personal es el que se necesita para crear compromiso, motivar con el ejemplo, marcar el rumbo y hacer realidad los valores en cada decisión. Es el liderazgo necesario para crear y sostener una empresa con el paradigma antropológico.

Para ejercer cada tipo de liderazgo se requieren determinadas competencias. Por competencias entendemos los comportamientos observables y habi-

³⁴ Henry, O. y Evans, A. (2007).

³⁵ Ver Chinchilla, N. y Pérez López, J.A. (1990) y Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009).

tuales de las personas que les permiten desempeñar con eficacia sus respectivas labores. Deben ser habituales porque una conducta ocasional o pasajera no puede considerarse como competencia³⁶.

Las competencias de un líder estratega son las competencias de negocio. Las de un líder social son las competencias interpersonales y las del liderazgo personal son las competencias intrapersonales³⁷.

Junto con los motivos para actuar, las competencias constituyen una zona intermedia entre las características visibles y las circunstancias de las personas (sexo, raza, idioma, discapacidad, etc.) y lo más interno, que es su dignidad intrínseca. Competencias y motivos son dos realidades que se caracterizan por ser cualidades dinámicas (no fijas ni predeterminadas como el sexo y la raza), sino que pueden moldearse y desarrollarse. Por eso les llamamos interfase de gestión y, desde nuestro punto de vista, son la materia específica de la gestión de la diversidad.

Además de su correspondencia con los tipos de liderazgo, las competencias se organizan en niveles que coinciden con los paradigmas de empresa. Para que una empresa logre la eficacia se requieren competencias de negocio. Para que una empresa logre la atractividad se requieren, además, las competencias interpersonales. Finalmente, para que una empresa esté orientada al logro de la unidad, hacen falta las competencias de negocio y las interpersonales, pero también las competencias intrapersonales³⁸. La correspondencia entre paradigmas de empresa y competencias se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Correspondencia de paradigmas de empresa y competencias

Paradigma	Objetivo	Motivos para actuar	Tipos de liderazgo	Competencias
Mecanicista	Eficacia	Extrínsecos	Estratégico	De negocio
Psicosocial	Eficacia	Extrínsecos	Social	De negocio
	Atractividad	Intrínsecos		Interpersonales
Antropológico	Eficacia	Extrínsecos	Personal	De negocio
	Atractividad	Intrínsecos		Interpersonales
	Unidad	Trascendentes		Intrapersonales

Fuente: Elaborado con base en Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009).

Las competencias de negocio son las que se requieren para contribuir adecuadamente al crecimiento económico de la empresa: visión de negocio, visión de la organización, orientación al cliente, gestión de recursos, negociación y *networking*.

Las competencias interpersonales son las que se requieren para que existan relaciones adecuadas en las organizaciones. Son las siguientes: comunicación, gestión de conflictos, carisma, delegación, *coaching* y trabajo en equipo.

Las competencias intrapersonales son las que contribuyen al autoliderazgo y, por tanto, a la ejemplaridad del directivo. Se subdividen en competencias intrapersonales externas e internas. Las externas son: proactividad (iniciativa, optimismo y ambición) y gestión personal (gestión del tiempo, gestión de la información y gestión del estrés). Las competencias intrapersonales internas son: mejora personal (autocrítica, autoconocimiento y aprendizaje) y autogobierno (toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad).

Las competencias más relevantes para la gestión de la diversidad son las interpersonales y las intrapersonales. A continuación describiremos cuáles de ellas juegan un papel más importante en esta tarea.

a) Cuatro competencias interpersonales

- Comunicación: es “la capacidad de escuchar y transmitir ideas con objetividad por el medio adecuado y en el momento adecuado”. La comunicación es la competencia necesaria para minimizar tres problemas frecuentes en ambientes diversos: los malos entendidos, los rumores y el aislamiento de los colaboradores que provienen de minorías o de culturas diferentes.

- La gestión de conflictos “es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal”. Hay algunas actitudes que denotan bajo nivel de esta competencia:

- Susceptibilidad: tomar las discrepancias como algo personal
- Complacencia y condescendencia: evadir la discusión constructiva de los problemas
- Dificultad para reconocer errores y pedir perdón

³⁶ Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999).

³⁷ En todo este apartado sobre liderazgo y competencias seguimos la exposición de Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009).

³⁸ Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009), pp. 38-40.

La gestión de conflictos como competencia en un ambiente diverso, por tanto, requiere:

- Objetividad
- Perder el miedo al diálogo constructivo
- Aceptar las propias limitaciones y ser proactivo en la eliminación del sinsabor emocional pidiendo perdón

- *Coaching* “es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona”. Uno de los síntomas de carencia de esta competencia es evitar tratar temas de desarrollo personal con los colaboradores. La gestión de la diversidad se sintetiza en considerar a cada uno como persona única e irrepetible, con un proyecto de vida personal del cual la empresa es una parte esencial. Por tanto, el conocimiento del proyecto vital de cada colaborador es indispensable para satisfacer sus necesidades. Sólo si se satisfacen las necesidades personales de una forma integral se logra compromiso y unidad. No se trata de crear normas diferentes para cada colaborador. Se trata de dialogar para entender el tipo de aprendizaje y flexibilidad que la empresa requiere del colaborador y que el colaborador requiere de la empresa, a fin de hacer del trabajo una verdadera alianza de mutuo beneficio.

- El trabajo en equipo es una de las competencias asociadas con mayor claridad con la gestión de la diversidad. Se define como “la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo”. Para trabajar en equipo se requiere confiar en los demás miembros pero esto, en un ambiente diverso, implica superar esos prejuicios tan comunes como dañinos: desconfianza sobre la capacidad de las mujeres, los extranjeros, los de edad diferente a la nuestra, etc. Esta competencia depende de dos competencias intrapersonales internas que comentaremos más adelante: el autoconocimiento y el aprendizaje.

b) Ocho competencias intrapersonales

- La gestión del estrés como competencia “es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión”. Es una competencia relevante para la gestión de la diversidad porque contribuye a la objetividad en el trato con los demás y a la solución pacífica de las discrepancias que puedan surgir en un ambiente diverso.

- La autocrítica se define como “la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales”. Se trata de una competencia importante para prevenir y afrontar divergencias. Es una actitud que contribuye a no ser tan

duro con los demás, ya que al descubrir sus defectos rápidamente pondremos el contrapunto de los nuestros. No se tratará de señalar y criticar, sino de poner los medios para crecer todos juntos en lo propio.

Quienes tienen esta competencia afrontan el *feedback* con actitud abierta y afán de superación. En una organización diversa lo más probable es que ese *feedback* venga de alguien que proviene de una cultura diferente. Si nos enfocamos sólo en la epidermis (las diferencias culturales) no se terminará de aceptar el *feedback* y se generará una barrera para el crecimiento personal.

- Autoconocimiento “es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional”. Algunas personas no aceptan sugerencias de alguien de menor edad o de una mujer. Pero esas personas muchas veces no son conscientes de que su comportamiento es así. Hay que reflexionar, autoevaluarse, sacar puntos de mejora continua.

- Aprendizaje “es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio”. Hacer bromas racistas o sexistas es un hábito negativo en algunas personas. Sólo el hecho de aprender a no hacer esas bromas por respeto a los compañeros de trabajo es ya un logro para el cual se requiere estar dispuesto a cambiar.

- Toma de decisiones, definida como “la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno”, quizás sea la competencia más relacionada con la práctica de la dirección de organizaciones. Dos comportamientos propios de quien tiene esta competencia son: analizar con profundidad las causas de los problemas y explorar sistemáticamente las alternativas.

Discriminar por motivos de sexo, raza, religión, etc. es un comportamiento superficial. Lo prudente es la consideración de la dignidad de cada persona y del valor que aporta a la organización.

- Autocontrol es “la capacidad de acometer acciones costosas”. Un comportamiento característico de quien practica esta competencia es que hace lo que considera necesario en cada momento sin dejarse llevar por lo fácil o apetecible. Reunir una fuerza de trabajo culturalmente homogénea puede parecer lo más fácil. La pregunta es si eso es posible en el mundo globalizado en que vivimos y si realmente una fuerza de trabajo de tal tipo es competitiva.

- El equilibrio emocional es “la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación”. Quien tiene esta competencia es paciente con las propias limitaciones y con las de los otros;

utiliza un tono respetuoso al corregir los fallos de los demás; es sensible ante las alegrías y las penas ajenas, demostrándolo con naturalidad y sin excentricidades; y apacigua los ánimos en momentos de especial tensión.

- Integridad es “la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación”. Un comportamiento característico de quien domina esta competencia es que tiene un comportamiento coherente con sus principios. Para que los colaboradores de una empresa diversa puedan compartir su misión, primero han de percibir que los directivos respetan la diversidad no como parte de una táctica de retención del talento, sino como una convicción personal.

6. *Síntesis de ideas clave*

La materia sobre la que se ha de trabajar en la gestión de la diversidad no es únicamente el conjunto de características visibles y circunstancias de las personas, sino la interfase compuesta por los motivos para actuar y las competencias necesarias en cada cargo.

La gestión de la diversidad es una función de la dirección de personas cuyo objetivo específico no es incrementar la diversidad, sino lograr la unidad de la organización por encima de la diversidad de la plantilla.

La unidad se manifiesta en el grado de compromiso de los colaboradores con la misión de la empresa. Este compromiso requiere que los colaboradores tengan una elevada calidad motivacional, es decir, que actúen sobre todo por motivos trascendentes.

Para superar con éxito las dificultades propias de la convivencia en un ambiente diverso es conveniente que los directivos desarrollen algunas competencias de liderazgo: 4 interpersonales (comunicación, gestión de conflictos, *coaching* y trabajo en equipo) y ocho intrapersonales (gestión del estrés, auto-crítica, autoconocimiento, aprendizaje, toma de decisiones, autocontrol, equilibrio emocional e integridad).

Los cinco principios prácticos de la gestión de la diversidad son:

1. Considerar a cada persona primero como un ser único e irrepetible en virtud de su dignidad intrínseca, luego como una persona con determinadas competencias y motivos para actuar, los cuales le confieren un valor como profesional, y, sólo por último, como alguien con determinadas características y circunstancias a las cuales se debe atender de modo práctico sin discriminación.

2. Las cualidades de una persona (externas o internas) no son criterio de selección ni de promoción por sí mismas ni de modo absoluto. Su importancia es relativa a su encaje con la misión de la empresa y demás elementos del octógono empresarial.

3. Las diferencias externas e internas, aunque no determinan el valor de una persona, enriquecen a la organización porque amplían su horizonte de comprensión y de acción. Ser mujer u hombre, ser asiático o europeo, tener MBA u otro tipo de estudios superiores, etc., son todas diferencias que enriquecen a la organización cuando existe un marco de respeto a su dignidad intrínseca independientemente de sus cualidades externas. De todas estas diferencias reales, la más relevante es ser hombre o mujer.

4. Para lograr la unidad en una organización diversa es necesario que los directivos desarrollen competencias de liderazgo intrapersonales e interpersonales, y que faciliten que los colaboradores se muevan por motivos trascendentes.

5. La gestión de la diversidad sólo tiene pleno sentido si atiende a los tres niveles del octógono empresarial. Si sólo se queda en lo formal y en lo material (paradigma mecanicista), no será sostenible. Si sólo se queda en lo emocional y en lograr la atraktividad (paradigma psicosocial), se agotará como si de una moda se tratase. Sólo si llega a formar parte de la misión interna y externa, si se convierte en criterio real en la toma de decisiones (valores en acción) y si se logra compatibilizar con los motivos de los empleados, entonces las políticas que se desarrollen en estas materias serán un factor de competitividad y de sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Bassett-Jones, Nigel (2005), "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation", *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, nº 2, pp. 169-175.
- Cardona, Pablo y Chinchilla, Nuria (1999), "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 89, pp. 10-19.
- Cardona, Pablo y García-Lombardía, Pilar (2009), *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, EUNSA, Pamplona.
- Cascio, Wayne F. (2006), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Irwin, Boston.

- Chinchilla, Nuria (2009) [1996], *La rotación de directivos. ¿Comprometidos o involucrados?*, EADA y Crecento Publishing, Barcelona.
- Chinchilla, Nuria; García-Lombardía Pilar y Mercadé, Anna (1999), *Emprendiendo en femenino*, Gestión 2000, Barcelona.
- Chinchilla, Nuria, y Moragas, Maruja (2009), *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Ariel, Barcelona.
- Chinchilla, Nuria y Pérez López, Juan Antonio (1990), “¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, Nota técnica FHN-216 de IESE Business School, Sept. 1990 (última edición 7/3/05).
- Cox, Taylor H. y Blake, Stacey (1991), “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness”, *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 3, pp. 45-56.
- Ely, Robin J. y Thomas, David A. (2001), “Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 2, pp. 229-273.
- Foster Curtis, Ellen y Dreachslin, Janice L. (2008), “Integrative Literature Review: Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literatures”, *Human Resource Development Review*, vol. 7, n° 1, pp. 107-134.
- Gómez-Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L. (2007), *Managing Human Resources*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, Nueva Jersey.
- Graham, Mary E.; Kennavane, Emily y Hannon Wears, Katherine (2008), “Diversity Management Content in Introductory Human Resource Management Textbooks”, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 7, n° 3, pp. 429-433.
- Harrison, David A. y Klein, Katherine J. (2007), “What’s the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 4, pp. 1199-1228.
- Henry, Ongori y Evans, Agolla (2007), “Critical Review of Literature on Workforce Diversity”, *African Journal of Business Management*, vol. 1, n° 4, pp. 72-76.
- INE (Instituto Nacional de Estadística de España) (2010), “Mujeres y hombres en España”, Madrid, en <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/myh/myh10.pdf>
- Kossek, Ernst E. y Lobel, Sharon A. (eds.) (1996), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Blackwell, Cambridge.

- Ng, Eddy S.W. y Burke, Ronald J. (2005), "Person-Organization fit and the War for Talent: does Diversity Management make a Difference?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, nº 7, pp. 1195-1210.
- Nishii, Lisa H. y Özbilgin, Mustafá F. (2007), "Global Diversity Management: towards a Conceptual Framework", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, nº 11, pp. 1883-1894.
- Ollapally, Anita y Bhatnagar, Jyotsna (2009), "The Holistic Approach to Diversity Management: HR Implications", *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 44, nº 3, pp. 454-472.
- Pérez López, Juan Antonio (1992), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid.
- Sánchez, Javier (2007), "La dirección estratégica de la diversidad", en Cante-
ra, Francisco Javier y Medrano, Gemma (eds) (2007), *Igualdad y Empresa*, Biblioteca Eadipe de Recursos Humanos, Pearson Prentice Hall, Ma-
drid, pp. 45-59.
- Thomas, R. Roosevelt Jr. (1990), "From Affirmative Action to Affirming Di-
versity", *Harvard Business Review*, vol. 68, nº 2, pp. 107-117.